

世界金融・経済危機が、日本企業の 直接投資・海外事業活動に及ぼす影響

—TCM型組織の変容に関する理論的考察と実態調査の含意—

手 島 茂 樹

序章 本稿の目的・意義・構成

日本企業の世界規模での海外事業展開（グローバルイゼーション）は、年々活発化している。日本企業の海外子会社の売上総額（2007年度：236.2兆円）は、既に輸出（2007年：79.7兆円：史上最高）を大きく上回り、2007年度の日本企業の海外生産比率は、全法人ベースで19.1%、海外進出企業ベースで33.2%に達している（経済産業省・第38回海外事業活動基本調査）。いずれも1998年度と比して8ポイント以上の上昇である。

同時にこうした海外事業展開にあたって、日本企業は、3つの大きな課題に直面している。第一に日系海外子会社、特に製造業企業は、海外事業展開において必ずしも十分に収益性をあげておらず、スタンダードな理論仮説どおりに高収益をあげる米国多国籍企業子会社とはかなり異なる事業成果を示していること、第二に、近年の先進国間直接投資の主力となったクロスボーダーM&Aにおいて、日本企業は十分な活動をしていないこと、そして、第三に、日本企業の国際競争力は、加速する「汎用品化」「モジュール化」「IT化」の中で、重大な岐路に差し掛かっていることである。

この三つの課題に共通しているのは、そのいずれもが日本企業の国際競争力のかなりユニークな特性に起因していることである。したがって、岐路に立ち、変容を迫られる日本企業の国際競争力の直面する問題解決をはかり競争力を

回復することが、上記の三つの課題克服の道でもある。2007年・2008年以降の世界金融・経済危機は、日本企業の競争力を一層削減する効果をもつので、こうした競争力に関する問題解決は、喫緊の事案である。

本稿では、こうした喫緊の競争力の問題及び日本の海外事業展開の課題を解明し、直接投資・海外事業活動のありかた、そのために必要な企業組織（TCM型組織）のイノベーションの必要性について論ずる。

本稿の構成は以下の通りである。

- 第1章 日本企業の海外事業展開をめぐる三つの課題と日本企業の競争力の根源
- 第2章 日本企業の直面する課題
 - 日本企業の競争力の基本的課題
 - 日本企業の海外事業展開に際しての課題
- 第3章 世界金融・経済危機の影響
- 第4章 実態調査の結果
- 第5章 結論

本稿の結論を先取りして述べれば、「取引費用最小化」に基づく国際競争力を持つ日本企業のTCM型組織は、世界規模での需要および供給両面からの「汎用品化」に直面し、これに対応せざるを得ない。日本企業のTCM型組織にSMD型組織のメリットを融合させ、世界の人的資源を糾合し、組織のイノベーションを起こすことによつてのみ、「意図せざる」「事後的な」

「漸進的な革命的イノベーション」に加えて、「意図した」「事前の」「速やかな革命的イノベーション」の力を涵養することができ、発展途上国も含めたグローバル市場での競争力を維持・強化することが出来るというのが本稿の結論である。

第1章 日本企業の海外事業展開をめぐる三つの課題と日本企業の競争力の根源

第1節 日本企業の海外事業展開をめぐる三つの課題と取引費用の最小化

日本企業は、1980年代後半以降、直接投資を通じた世界規模での事業展開を加速し、競争力の維持強化・市場の確保を行ってきた。その結果、3つの大きな課題に直面している。

第1に、急速な海外展開を通じて、日本企業の海外生産比率は急速に増大し、日本企業の海外市場への主要アクセス手段として、日系海外現地法人の売上が、日本からの輸出を大きく凌駕するようになった。先に述べたように、2007年では、海外現地法人の売上総額は輸出の3倍程度の規模に達している。反面、日系海外現地法人、特に製造業企業の収益性は、日本企業のそれに比べて、必ずしも高くない。上記の第38回海外事業活動基本調査によれば、2005、2006、2007年の製造業海外現地法人の平均売上高経常利益率は各々4.8%、5.0%、5.2%であったのに対し、日本国内の製造業法人の平均売上高経常利益率は各々5.0%、5.3%、5.1%であった。

これは欧米企業、特に米国企業とは極めて異なる傾向である。米国企業は、本国親会社の収益性も高いが、海外子会社の収益性はさらに一層高い。このため、2008年に至るまでの最近10年間、米国企業の毎年の直接投資のほぼ半分以上が海外現地法人による利益の再投資という形で行われてきた。周知の通り、先進国多国籍企業の活動についての標準的な議論であるJ.

Dunningの折衷理論によれば、多国籍企業は、「所有の優位性」(O Advantage)、「立地の優位性」(L Advantage)、「内部化の優位性」(I Advantage)を海外事業において、有効に活用出来る場合には、海外子会社を通じた海外事業活動を行う(自社の「資産(経営資源)利用型直接投資」(Asset Exploiting FDI))。したがって、海外事業活動においては、本国の親会社よりも高い収益を上げることが期待できる。これは、上記米国多国籍企業の事業成果と直接投資行動によって裏付けられ、理論と実態とは整合的である。しかし、日本企業の海外事業活動の収益性はしばしば、国際的に見て余り高くない親会社の収益性をも下回り、上記の標準的な議論では十分説明できない。

第2に、1990年代以降、世界の直接投資は飛躍的に拡大し、フローベースでは、2007年に歴史的なピークを経験した。この大半は先進国企業を中心とするクロスボーダーM&Aであった。これらは他企業を買収することによって自社にない経営資源を速やかに獲得する「資産獲得型直接投資」(Asset Augmenting FDI)である。しかし、この分野における日本企業の活動は最近までは、それほど活発でなく、実現されたものにも、十分な成果を挙げているものは少ない。クロスボーダーM&Aのような新しい事業戦略に基づく直接投資が先進国多国籍企業のなかで、日本企業においてのみ不活発であることは、国際競争力維持の視点から、重大な懸念を生ずる。

第3に、自動車産業等、製品コンセプトが確立した成熟産業では、日本企業は、供給面で、依然として強い国際競争力を持つ。しかし、新製品の急速な「汎用品化」および世界市場における価格志向の強まりの中で、多くの産業で、需要・供給の両面から新たな変革を迫られている。これら産業で競争力を確保するには、全く新しいコンセプトの新製品を生み出し、新たなグローバル市場を創出するための「革命的なイノベーション」が必要となる。しかし、2005年のドイツ日本研究所と二松学舎大学(開催地:

東京）との共催の国際シンポジウム「東アジアのイノベーション（技術革新）創発への道：製品・生産システムのイノベーションとイノベーション振興のための政策対応」で明らかにされたように、日本企業の研究開発投資の規模は依然として高水準にあるものの、研究開発の売上に対する寄与は、欧米企業に比べて、1990年代以降、明らかに低下した。

このため、2006年（東京）、2007年（東京）および2008年（東京、中国・大連）の二松学舎大学国際政経シンポジウムで論じられたように、世界の高度人材を吸引し、企業の人的資源として活用する必要がある。すなわち、「革命的なイノベーション」のためにもっとも重要な戦略は、日本の伝統に立脚しつつ、世界の第1級の人材の共感を呼ぶような普遍性のある「企業文化」を確立することである。

上記第1、第2及び第3の課題は全て、欧米企業・アジア企業とは対極にある、日本企業固有の競争力の特性（「取引費用の最小化」）に由来すると考えられる。本節の残りの部分では、日本企業の競争力の特性について論ずる。

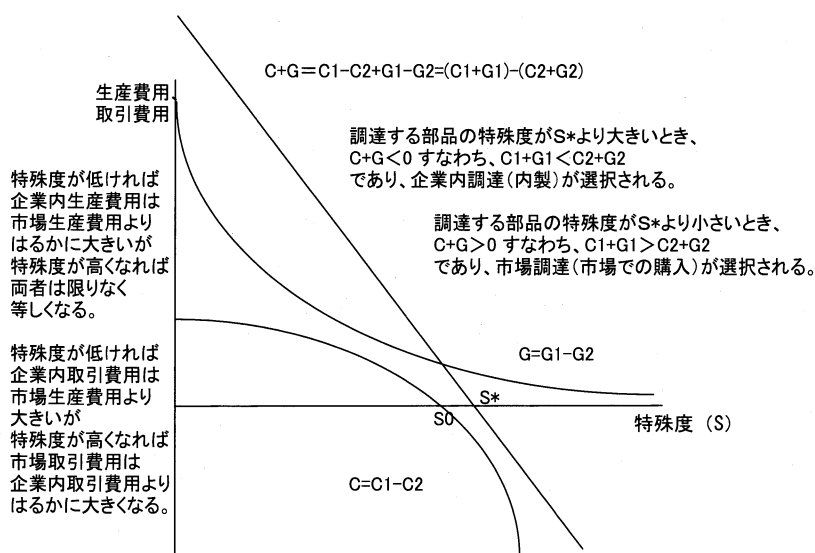
本稿では、日本企業の競争力の根源を以下の

ように定式化する¹⁾。日本企業は、規模の経済性を生かす大規模成熟産業において、取引費用が膨大になりがちな「特殊品」（中間財）の調達に際して、「市場取引費用と企業内取引費用の総和の最小化を実現する生産システムに優位性を持つ。これを実現するために、「短期の機会主義的利益よりも長期の継続的取引関係保持を選好する」（これを「日本型選好」と定義する²⁾）ことを通じて、当該特殊品調達のための「企業内調達と市場調達の最適組合せ」を、「TCM (Transaction Cost Minimization) 型組織」（同じく注2）によって行う。

日本企業は、上記に加えて、研究開発でも、開発に伴う取引費用を最小化しつつ、連続的なボトムアップ型の改良の積み重ねで、高品質・低価格の新製品を提供することができる。これによって、「意図せざる」「事後的な」「漸進的（持続的）に進行する革命的イノベーション」を達成することができる。これについては、第1章第3節で論ずる。

日本企業の競争力の根源を論ずるに当たり、出発点となるのは、下記図1のO. Williamsonのダイアグラムである³⁾。

図1 O. Williamsonのダイアグラム（出所：O. E. Williamson, 1985 The Economic Institutions of Capitalism, New York, Free Press, pp93）



このダイアグラムは、「特殊度が高く、したがって、情報の非対称性が大きく、市場取引に際しての機会主義的行動が多いために、取引費用が大きくなりがちな特殊部品を調達するにあたり、『生産費用+取引費用』の大きさによって、市場調達（購入）か企業内調達（内製）か、のいずれか小さい費用の方が、利潤極大化企業によって選択される」ことを示す。

O. Williamsonによれば、当該財の特殊度が低ければ、当然、こうした財は、市場で頻繁に取引されるので、これを取えて内製すれば、企業内生産費用（ G_1 ）は市場生産費用（ G_2 ）よりも、はるかに大きい、特殊度が高くなれば、市場で取引される可能性も急速に減り、両者は限りなく等しくなる。

一方、特殊度が低ければ、情報の非対称性も少なく、市場取引に際しての機会主義的行動も少ないが、これをあえて企業内で行えば、企業組織運営の不効率は避けられず、企業内取引費用（ C_1 ）は市場取引費用（ C_2 ）より大きい、特殊度が高くなれば、情報の非対称性の顕在化に伴い、市場取引に際してのサプライヤーの機会主義的行動の拡大によって、市場取引費用は企業内取引費用よりはるかに大きくなる。

利潤極大化を目指す企業の直面する総費用は、生産費用と取引費用の総和であり、利潤極大化を図る企業は、この総費用の最小化を目指す。すなわち、総費用＝生産費用+取引費用＝企業内生産費用（ G_1 ）+市場生産費用（ G_2 ）+企業内取引費用（ C_1 ）+市場取引費用（ C_2 ）を最小化する。

ところで、取引対象の財（特殊部品）の特殊度（ S ）が非常に高く（ $S > S^*$ ）、企業内生産費用は市場生産費用と等しく（ $G_1 = G_2$ ）、市場取引費用は、企業内取引費用よりかなり大きければ（ $C_1 < C_2$ ）、 $(C_1 - C_2) + (G_1 - G_2) < 0$ すなわち、 $C_1 + G_1 < C_2 + G_2$ となり、本特殊部品の調達に当たり、市場取引でなく、企業内取引が選ばれる。これは、図1の $C + G$ の曲線の S^* よりも右の部分（ $C + G < 0$ ）を表す。

逆に、取引対象の財（特殊部品）の特殊度が低い（ $S < S^*$ ）場合には、企業内生産費用は市場生産費用よりも大きく（ $G_1 > G_2$ ）、企業内取引費用は市場取引費用よりも大きい（ $C_1 > C_2$ ）ので、 $(C_1 - C_2) + (G_1 - G_2) > 0$ すなわち、 $C_1 + G_1 > C_2 + G_2$ となり、当該部品の調達に当たり、企業内取引でなく、市場取引が選ばれる。これは、図1の $C + G$ の曲線の S^* よりも左の部分（ $C + G > 0$ ）を表す。

このようにO. Williamsonの想定では、市場取引費用が非常に大きくなるような、特殊度が十分に高い（特殊度が S^* 以上）部品（群）（例えば各種のエンジン群、以下では、煩雑さを避け、こうしたエンジン等の「部品（群）」を単に、「部品」と表記する）については、全て企業内で内製したときに取引費用をより小さくできるため、利潤極大化を目指す企業は、企業内取引を選好する。

しかし、筆者は、こうしたO. Williamsonの議論は、100%の市場取引と100%の企業内取引を比較した特殊ケースについてのみの議論であり、当該取引対象の財（特殊部品）の「最適部品内製率」の概念を導入すれば、特殊度 S^* を越える十分に特殊度の高い部品であっても、特定の最適部品内製率のもとで、企業内調達と市場調達を組み合わせることによって、取引費用（市場取引費用プラス企業内取引費用）を最小化できる、ことを論じてきた（同じく注1））。

すなわち、当該取引対象の部品（ある特定の特殊部品群、例えばエンジン群）の供給者である部品供給業者及び組立企業内の従業員が、「短期の機会主義的利益よりも、長期の安定的な取引継続を志向」する「日本型選好」を行う場合には、組立企業は、最も特殊度の高い部品（例えばエンジン、以下同じ）から順番にJ点に至るまでの、部品のみを内製し、それより特殊度の低い（但し、特殊度が、 S^* を超えていることに留意）部品については、外注することによって、取引費用（市場取引費用プラス企業内取引費用）を最小化できる。言い換えれば、図2の

戦略曲線（ST曲線＝市場取引費用曲線＋企業内取引費用曲線）上のJ点で表される最適内製率のもとで、企業内調達と市場調達を組み合わせることによって、取引費用（市場取引費用プラス企業内取引費用）を最小化できる。

以下、①から⑩までで、その過程を論ずる。

① O. Williamsonの定式化した「特殊度の十分高い（ S^* より大）」特殊品（中間財・部品）の調達のケースを想定する。このとき、市場取引費用＞企業内取引費用である。

② 同じく、「特殊度」が十分高い（ S^* より大）ときには、O. Williamsonの論ずるように、近似的に、「企業内生産費用＝市場生産費用」が成り立つ。

③ 次に、自動車産業のような成熟産業の主要企業は当該特殊部品（中間財）の調達・生産に際し、規模の経済を達成している。また基本的な生産技術は世界最新であり共通である。したがって、これら産業内の日米欧の主要企業にとって、**平均企業内生産費用＝限界企業内生産費用＝平均市場生産費用＝限界市場生産費用**、が成り立つ。

④ したがって総費用（生産費用プラス取引費用）を最小化するのは、取引費用（平均取引費用）の最小化点である。

⑤ ここで「**部品内製率（ α ）**」の概念を導入する。部品内製率（ α ）が変われば、当該部品調達（市場での調達および自社内での内製）に際し、市場調達であれば、「平均」市場取引費用（以下、市場取引費用）が、また、企業内調達（内製）であれば、「平均」企業内取引費用（以下、企業内取引費用）が、市場及び企業内の交渉力（後述）に応じて、各々変化する。すなわち、市場取引費用（ α ）＋企業内取引費用（ α ）は、部品内製率（ α ）に応じて変化する。なお、（ ）内は部品内製率を表すとする。ウィリアムソンの「特殊度の十分高い（ S^* より大）」特殊品（中間財・部品）の調達のケースを、「**部品内製率（ α ）**」を用いて、より一般的に表せば、

$$\begin{aligned} & \text{市場取引費用}(0) + \text{企業内取引費用}(0) \\ & = \text{市場取引費用}(0) > \text{市場取引費用} \\ & \quad (\text{100}) + \text{企業内取引費用}(\text{100}) = \text{企業内} \\ & \quad \text{取引費用}(\text{100}) \end{aligned}$$

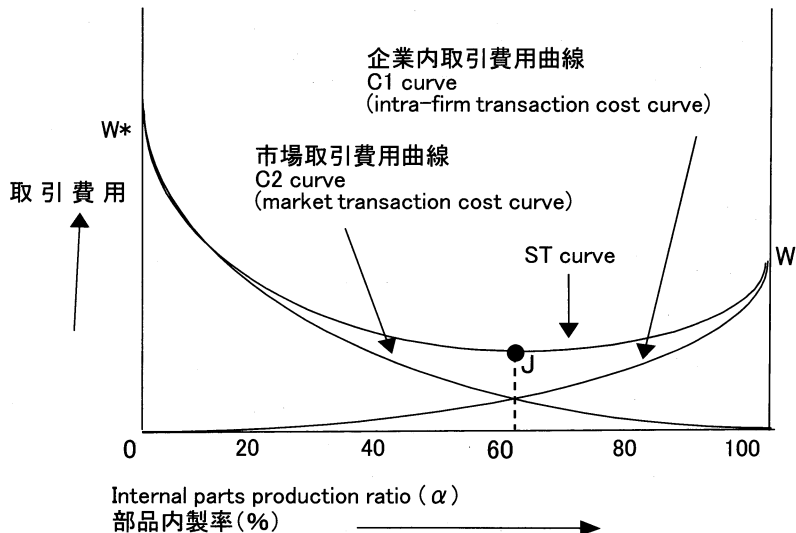
である。いうまでもなく、100%市場調達するときの企業内取引費用はゼロであり、また、100%企業内調達するときの市場取引費用はゼロである。

⑥ ところで、⑦以下で論ずるように、当該特殊部品の最適調達を決定するのは、下記の図2において市場取引費用と企業内取引費用の総和であるST曲線上の最小化点J点である。すなわち、最適部品内製率（ α_J ）に対応する点である。このときの、「市場取引費用（ α_J ）＋企業内取引費用（ α_J ）」が、取引費用の最小値である。

⑦ 当初、組立企業がまったく当該特殊部品を内製せず、全て、部品市場で調達すれば、供給者である部品製造業者に対する交渉力は最も弱い。すなわち、当該組立企業は市場調達以外の調達手段を持たず、当該特殊部品製造、及びそのコスト構造に対する知識も持たないため、当該部品の供給者は最も機会主義的に行動する。このため、組立企業にとっての市場取引費用は最大となる。言い換えると、当該特殊部品供給者にとっての機会主義的な利益は最大である。

⑧ 同時に、当該特殊部品供給者は、可能な限りこの有利な取引関係を長期にわたり維持しようとする。当該供給者は、利用可能であれば常に、機会主義的利益を追求する一方で、**「利益の大きい長期取引を維持するために、短期の機会主義的利益を削減することを選択する」（「日本型選好」）**。この意欲は、組立企業の当該部品内製率がゼロのときに（部品製造企業にとって最も有利な取引状態であるため）最も大きく、組立企業が、当該特殊部品の内製を開始すれば、直ちに大幅に機会主義的利益（組立企業にとっての市場取引費用）を削減する。

図2 特殊品調達に際しての日本企業：「市場取引費用プラス企業内取引費用」の最小化達成（ST曲線（市場取引費用+企業内取引費用）上のJ点）（筆者作成）



- ⑨ 組立企業が当該特殊部品生産の内製の割合を高めれば高めるほど、当該部品製造についての知識と経験が高まり、同時に、市場調達への依存度が減少するので、当該特殊部品の供給者に対する交渉力は増し、当該供給者からみれば、機会主義的な行動の余地が狭まる。
- ⑩ 組立企業の部品内製が進展するとき、当該特殊部品の供給業者が、組立企業との間取引関係を継続しようとする意欲は、依然として非常に強いものの、組立企業の当該部品内製率が高まるにつれて、部品製造企業にとっての取引の有利さが逡減するために、取引継続意欲も逡減する。言い換えると、取引維持を目的とする部品供給業者の機会費用の削減率が逡減する。この結果、組立企業の部品内製が進展するとき組立企業の市場取引費用は大きく減少するが、その減少率は逡減する。組立企業の当該特殊部品内製が100%となれば、市場取引費用はゼロとなる。
- ⑪ このため市場取引費用曲線は、横軸に対して、凸の形状になる。
- ⑫ 企業内取引費用は、当該特殊部品調達が、全て市場取引によって行われている場合は、定義としてゼロである。当該部品の内製が増加し、企業内取引が増えれば、企業内取引費用は次第に増加し、当該部品が全て内製されるときに最大に達する。
- ⑬ 組立企業内の人的資源の長期取引志向が強く、小集団での相互啓発・相互監視的システムが有効に機能していれば、企業組織が比較的小さい間は、こうした組織運営（の非効率）に関するコストは緩やかにしか増加しない。しかし、当該部品の内製増加に伴い、企業規模が大きくなるにつれてこうした小集団の機能は急速に効力を失うために、企業内取引費用は累積的に増加する（いわゆる「大企業病」の発生）。このため平均企業内取引費用曲線は、横軸に対して、凸の形状を持つ。
- ⑭ 組立企業には、企業内取引費用が増加し、減少する市場取引費用と等しくなるまで、当該特殊部品の内製化を推進するモチベーションがある。すなわち、市場取引費用と企業内取引費用の両者の総和を最小化するのは、図2において市場取引費用と企業内取引費用の総和を示すST曲線上の最小化点であるST曲線上のJ点、すなわち、最適部品内製率(α

J) に対応する点である。このときの、市場取引費用 (αJ) + 企業内取引費用 (αJ) が、取引費用の最小値を与える。すなわち、

市場取引費用 (0) + 企業内取引費用 (0) =
市場取引費用 (0) > 市場取引費用 (100) +
企業内取引費用 (100) = 企業内取引費用
(100) > Min. {市場取引費用 (α) + 企業内
取引費用 (α)} = 市場取引費用 (αJ) + 企業
内取引費用 (αJ)、となる。

但し、⑤でも述べたように、部品内製率ゼロ
のとき、すなわち、100%市場調達するとき
の企業内取引費用はゼロであり、また、部品
内製率100%のとき（100%企業内調達する
とき）の市場取引費用はゼロである。

- ⑮ 特殊品としての部品の内製率決定のイメージは以下のとおりである。特殊部品としてのエンジンは、多種類に渡り、その最も特殊度の低いものでも、 S^* を超える十分な「特殊度」を持っていたとしても、その内、特に特殊度の高いものは内製し、そうでないものは、市場で購入されることが最適である。具体的には、まず、設計・製造に関する技術・ノウハウを獲得または保持するために最も重要なエンジン、例えば、ハイブリッドエンジンにつき、内製化が図られる。次にこれに次いで重要なエンジンの内製化が図られる。このように順次特殊度の高いものから内製化をすすめる。ここで、企業内取引費用の増加を考えれば、内製率をJ点にとどめ、残りのエンジンについては、たとえ特殊度が S^* を超えていたとしても、外注することが、取引費用最小化を達成する最適な選択となる。

- ⑯ 上記の議論は全ての特殊部品について該当する結果、日本企業は、米欧のライバル企業に較べて、部品内製率が低く、取引費用を削減でき、したがって総費用を削減できる。

第2節 取引費用最小化 (TCM=Transaction Cost Minimizing) 型組織と「日本型選好」を行う人材

上記第1章第1節に論じたように、取引費用の最小化を行うJ点を達成可能とするのは、大規模成熟産業（平均生産費用=限界生産費用=一定）等において、取引費用（平均企業内取引費用と平均市場取引費用との総和）を削減することによって、強いコスト・価格競争力を実現し、競争力のある価格で、多品種かつ高品質の製品を供給する能力及び第3節で述べるように、そうした製品を開発する能力である。こうしたシステムが有効に機能するためには、特殊部品供給企業にも、企業内のワーカー、エンジニア等にも、こうした取引費用削減システムに積極的に参加するようなモチベーションが必要である。すなわち、「短期の機会主義的利益よりは長期的取引関係の保持を選好（日本型選好）」する、特殊部品供給企業および組立企業内の従業員の存在が必要である。言い換えれば、取引費用最小化の達成のためには、こうした「日本型選好を行う人材」（これを「日本型人材」と定義する（同じく先の(注2)）、にその特性を最大限有効に発揮させ、取引費用の最小化を達成することの出来る組織が必要であり、こうした組織を、取引費用最小化 (TCM=Transaction Cost Minimizing) 型組織と定義する（同じく(注2)）。TCM型組織を最も効率的に経営できる企業が、日本企業としての競争優位を最も生かし、最も国際競争力を発揮できる。典型的なTCM型組織は、上記目的達成のための諸制度、すなわち、ジョブローテーション、遅い昇進、終身雇用、企業年金・保険制度、退職金等を持ち、従業員に、同一企業内に長期間留まり、機会主義的行動をとらずに生涯にわたって会社に貢献するように動機付ける。また、固定しがちな企業内の小集団の枠を超えて、企業内及び関連企業間のネットワークにおいて精緻で濃密なコミュニケーションをとり、精緻な課業を行なわせるための品質管理・改善運動等を意図的に行う必要がある。さらに、従業員が「日本型選好」を行う下記のような特性を持つ「日本型人材」であれば、企業経営者は、従業員の機会主

義的行動を恐れることなく、人材育成のための長期投資を行うことができる。

こうした「日本型選好」（短期の機会主義的利益よりは長期的取引関係の保持を選好）を行う人材（「日本型人材」）の特性として下記の5点を上げることができる。

- (1) 個人の思想・意思の表明よりは集団の中での調和の重視。
- (2) ハイリスク・ハイリターンよりはローリスク・ローリターンを志向
- (3) 頻繁な転職によるキャリアアップよりは同一の職場（企業内）での昇進を選好
- (4) オープンでドライなネットワーク形成よりは比較的限定された範囲での濃密なネットワークを志向
- (5) 自由な発想と指導性を尊重するよりは、方向性と枠組みが与えられた領域での精緻な分析と作業を重視

第3節 TCM型組織と革命的イノベーション

TCM型組織は、研究開発を通じた市場創出にも有利である。TCM型組織は、それを構成する「日本型人材」による「短期の機会的利益の獲得よりも長期安定的な取引の保持を選好する」という「日本型選好」の故に、研究開発においても取引費用を最小化しつつ、連続的なボトムアップ型の改良の積み重ねで、高品質・低価格の新製品を創出することに適している。

ヘンダーソンとクラーク⁴⁾は、イノベーションについて、革命的イノベーション（全く新しいモジュールとアーキテクチャによって、これまで存在しなかった革命的な新製品を生み出す）、モジュール・イノベーション（製品のアーキテクチャは変えずに、モジュールの革新を図る）、アーキテクチャ・イノベーション（製品のモジュールは変えずに、アーキテクチャの革新を図る）、漸進的イノベーション（モジュールとアーキテクチャを変えない改良）の4つの概念を提示した上で、ゼロックスの大型複写機に対する富士ゼロックスの小型複写機

の事例を引用して、日本企業のイノベーションは、アーキテクチャ・イノベーションであるとした。

また、クレイトン・クリステンセン⁵⁾は、既に確立された大規模企業は、同じ製品コンセプトに基づき、より高価格・高付加価値化に向かう「持続的イノベーション」を行うが、後発参入者は、ほぼそれに類似した（市場が満足するに足る）品質の製品を、より低コストで生み出すことで市場に参入して、先発企業を駆逐すると想定し、こうしたイノベーションを「破壊的イノベーション」と名づけた。「持続的イノベーション」の概念は、ヘンダーソンとクラークの「漸進的イノベーション」に近いとみられる。また、日本企業は、クリステンセンによって「破壊的イノベーター」と想定されたと考えられる。しかし筆者はヘンダーソンとクラークも、また、クリステンセンも日本企業のイノベーションの本質をとらえていないと考える。日本企業は、先進国市場への参入当初はまさに「モジュール・イノベーション」または「アーキテクチャ・イノベーション」の手法を用いた「破壊的イノベーター」であったかもしれないが、先進国市場での地位を確立すると次第に「持続的イノベーション（または、漸進的イノベーション）」に向かう面もあった（大型化する日本製自動車等）。

しかし、その一方で、持続的なモジュール・イノベーションとアーキテクチャ・イノベーションを積み重ねることを通じて、革命的イノベーションにも成功したものと考えられる。すなわち、日本企業は、企業内の研究・開発にあたって、生産現場における経験・知識を研究・開発にフィードバックさせる中で、さらに、企業間の連携による研究・開発を推進する過程で、取引費用を最小化することが可能であり、ボトムアップの積み重ねによって、いわば、「意図せざる」「事後的な」「漸進的（持続的）」に進行する革命的イノベーション」を達成する力がある。こうした革命的イノベーションが市場の

動向とうまく適合すれば、大きな成果を収めることができる。環境保全に適合するハイブリッドカーの開発はこれの好例であろう。但しこうした積み重ね型のボトムアップによる事後的なイノベーションにも第2章で述べるような問題がある。

第4節 「長期の継続的取引保持よりも短期の機会主義的利益を選好する」ときのメカニズムと特殊品市場開発（SMD＝Specialty Market Development）型組織

上記第1章第1節から第3節までの議論とは、対照的に、欧米（非日系）企業の場合には、「長期取引を維持する志向が、短期の機会主義的利益を上げようとする志向よりも強い」という「日本型の選好」は成立せず、逆に、「長期の継続的取引保持よりも短期の機会主義的利益を選好する」という「非日本型選好」（同じく（注2））が成り立つ。

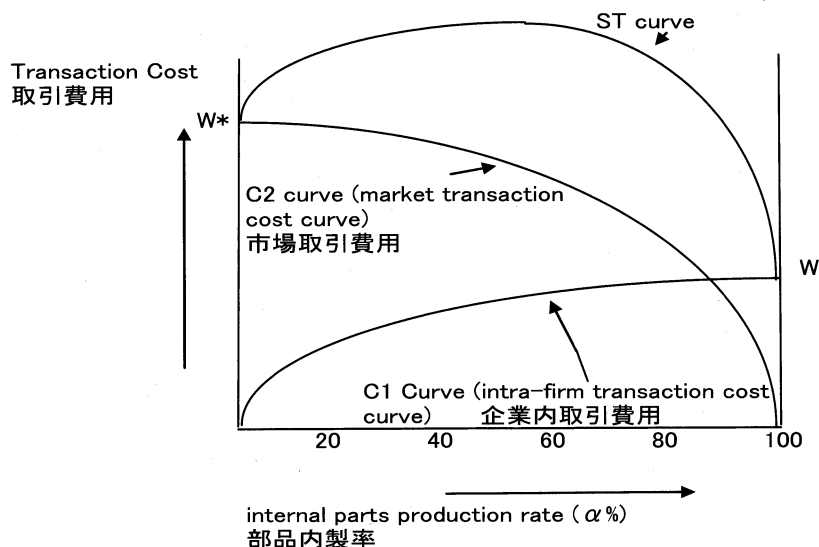
欧米（非日系）企業の場合には組立企業が、当該特殊部品の内製を開始しても、当該部品供給企業は可能な限り機会主義的利益（組立企業にとっての市場取引費用）の削減に抵抗し、最小限に留めようとする。この場合には、「最適部品内製率」による「取引費用の最小化」メカニズムは成立しない。その過程は以下のA）からE）のとおりである。

- A）組立企業が当該特殊部品生産の内製の割合を高めれば高めるほど、当該部品製造についての知識と経験が高まり、同時に、市場調達への依存度が減少するので、当該特殊部品の供給者に対する交渉力が増し、当該供給者からみれば、機会主義的な行動の余地が狭まる。
- B）組立企業の部品内製が進展するとき、当該特殊部品の供給業者は、機会主義的利益（組立企業にとっての市場取引費用）の削減に可能な限り抵抗するが、組立企業の交渉力の増大に伴い、市場取引費用の削減率は通増し、市場取引費用は部品内製率100%のもとでは、ゼロとなる。このため平均市場取引費用は、

図3のとおり、横軸に対して、凹の形状になる。

- C）企業内取引費用は、当該特殊部品調達が、全て市場取引によって行われている場合は、定義としてゼロである。当該部品の内製が増加し、企業内取引が増えれば、企業内取引費用は次第に増加し、当該部品が全て内製されるときに最大に達する。
- D）組立企業内の人的資源に短期の機会主義的利益獲得の志向が強い場合、当該部品の内製増加に伴い企業規模が大きくなるにつれて、企業内取引費用は当初急速に増加する。しかし、厳格な従業員への評価基準が確立していれば、企業内取引費用の増加率は次第に逓減する。このため企業内取引費用曲線は、横軸に対して、凹の形状を持つ。
- E）平均市場取引費用と平均企業内取引費用の両者の総和を最小化するのは、下記図3のW点である。したがって、「長期の継続的取引保持よりも短期の機会主義的利益を選好する」「非日本型選好」の場合には、図2の取引費用最小化点であるST曲線上のJ点に到達することではなく、「相対的に」取引費用が小さいのは、完全な企業内取引、すなわち、企業内取引費用（100）のW点であり、結果的に、ウィリアムソンの結論と同一になる。但し（ ）内は部品内製率を表す。
- こうした「非日本型選好」を行う「非日本型人材」（同じく（注2））の企業活動を最大限効率的に遂行させる組織を、特殊品市場開発（SMD＝Specialty Market Development）型組織と名づける（同じく（注2））。
- 「非日本型選好」（長期的取引関係の保持よりは短期の機会主義的利益を選好）を行う人材（「非日本型人材」）の特性は、以下の（1）－（5）の通りである。
- （1） 集団の中での調和の重視よりは個人の思想・意思の表明
 - （2） ローリスク・ローリターンよりはハイリスク・ハイリターンを志向

図3 特殊品調達の際の欧米（非日本）企業のケース：長期継続取引よりも短期の機会主義的利益を選好。特殊品調達のための取引費用は、ウィリアムソンのW点（部品内製率100%）で最小化（筆者作成）。



- (3) 同一の職場（企業内）での昇進よりは頻繁な転職によるキャリアアップを選好
- (4) 比較的限定された範囲での濃密なネットワークよりはオープンでドライなネットワーク形成を志向
- (5) 方向性と枠組みが与えられた領域での精緻な分析と作業を尊重するよりは自由な発想と指導性を重視。

第5節 第1章のまとめ：日本企業の競争力の本質と直面する課題

第1章第1節から第3節で論じたように、TCM型組織は、O. ウィリアムソンの定義による「特殊品」について、取引費用を最小化することによって、品質を最大化しつつ、コストは最小化して調達する生産・経営システムを確立しており、品質・価格両面で競争力を持つ。こうした競争優位は、既に商品コンセプトの確立された高付加価値品の先進国市場においてシェアを獲得するのに有効である。現実には、上記供給サイド及び需要サイドの両面から、国際競争

力を維持・強化してきたことにより、日本企業は、これまで、先進国市場を中心に、こうした高価格・高品質の特殊品に対する需要を「ライバル企業より高品質で、より低価格」という戦略によって確保してきた。

「特殊度」が十分高い（ S^* より大）全ての特殊部品群について、第1章第1節及び第4節の議論が成り立ち、

日本型選好」を行う成熟産業企業の取引費用
 （企業内取引費用プラス市場取引費用）＜
 「非日本型選好」を行う成熟産業企業の取引
 費用（企業内取引費用プラス市場取引費用）

となるため、日米欧の主要ライバル企業について、平均企業内生産費用＝限界企業内生産費用＝平均市場生産費用＝限界市場生産費用が成り立つ成熟産業の場合、「日本型選好」を行う成熟産業企業は、「非日本型選好」を行う成熟産業企業に対して、明確に、生産費用プラス取引費用という総費用面でのコスト競争力を持つ。

これを、図示すれば、図4のようになる。

すなわち、当初、日米欧のライバル企業が同じ総費用（生産費用＋取引費用）IO（＝HF）に直面していたとする。このとき、生産費用については、限界費用＝平均費用（一定）であり、取引費用については、企業内取引費用（100）（図2および図3のW点に対応）である。しかし、日本企業のTCM型組織においては、図2のJ点の達成が可能である。すなわち、第1章第1節の⑭の、

$$\begin{aligned} & \text{市場取引費用}(0) + \text{企業内取引費用}(0) = \text{市場} \\ & \text{取引費用}(0) > \text{市場取引費用}(100) + \text{企業} \\ & \text{内取引費用}(100) = \text{企業内取引費用}(100) > \\ & \text{Min.}\{\text{市場取引費用}(\alpha) + \text{企業内取引費用} \\ & (\alpha)\} = \text{市場取引費用}(\alpha J) + \text{企業内取引費用} \\ & (\alpha J) \end{aligned}$$

但し（ ）内は部品内製率を表す。

の関係を満たす取引費用最小化が可能であり、総費用（生産費用＋取引費用）は、LOまで減少

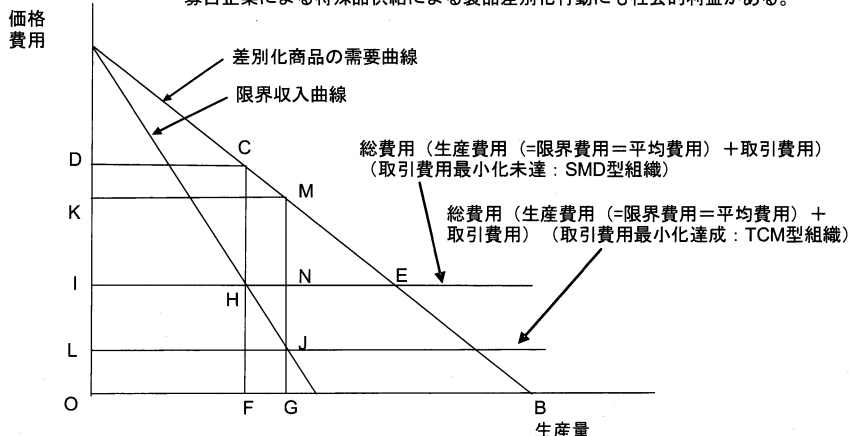
する。

図4において、日本企業のTCM型組織が欧米のライバル企業のSDM型組織と同等の差別化商品市場に直面していたとすれば、日本企業の利潤最大化点は、取引費用最小化によって、C点からM点にシフトし、C点に留まるライバル企業に対して優位に立つ。取引費用の最小化は、SMD型組織に較べて、TCM型組織の製品の品質面での改善も促し、第1章第3節に論じたように、「意図せざる」「事後的な」「漸進的（持続的）に進行する革命的イノベーション」を達成することも可能である。C点からM点へのシフトをこうした「意図せざる」「事後的な」「漸進的（持続的）に進行する革命的イノベーション」の達成の結果と読み替えることも出来る。

一方、SMD型組織は、特殊品調達に当たっての取引費用最小化という国際競争力（競争優位）は有しない。しかし、第1章第4節で論じた「非日本型人材」よりなる組織のオープンな性格から、世界各地域の人材を有効に利用し得る。この結果、第3章に述べる世界金融・経済危機に

図4 TCM型組織とSMD組織の直面する需要・供給曲線（筆者作成）

同等の需要曲線に直面し、同等の総費用（生産費用（＝限界費用＝平均費用））＋取引費用）に直面する。成熟産業における日米欧のライバル企業のうち、日本企業が取引費用の最小化に成功すれば、供給曲線を、IEからLJに引き下げることができ、欧米のライバル企業に。対し、優位に立つ。供給曲線の引下げは、「意図せざる」「事後的な」「漸進的に進行する革命的イノベーション」によっても達成できる。利潤極大化点は、CからMにシフトする。長方形INJLは、社会全体にとっても、利益になる。独占のデッドウエイト：三角形MENと長方形INJLのどちらが大きいかによって、社会の厚生はかわるが、取引費用削減またはイノベーションの成果の方が大きければ、寡占企業による特殊品供給による製品差別化行動にも社会的利益がある。



対応する際に、TCM型組織よりも、SMD型組織の方が、有利になる可能性がある。すなわち、SMD型組織は、高いリスクをとりながら、グローバルな市場性のある、差別化された新製品を連続的に創出すること、言い換えれば、そうした新製品の発掘、開発、更に、新製品についてのブランドの確立・標準化・差別化等による市場支配に長けている。TCM型組織が「意図せざる」「事後的な」「漸進的（持続的）に進行する革命的イノベーション」について優位性を持つのにに対し、SMD型組織は、トップダウンによる、「意図した」「事前の」「急速に進行する革命的イノベーション」に優位性を持つ。

こうした意味で、第3章に述べる世界金融・経済危機に対応する際に、TCM型組織よりも、SMD型組織の方が、有利になる可能性がある。そのような視点から、上記図4の、C点からM点へのシフトは、SMD型組織による、「意図した」「事前の」「急速に進行する革命的イノベーション」の結果と読み替えることも出来る。その場合、2007年以降の世界金融・経済危機後の状況の中で、TCM型組織とSDM型組織のいずれが速やかにM点を達成できるかが、重要なポイントとなる。

注目されるのは、第2章で述べるように、世界的な「汎用品化」の動きが強まる中で、価格競争へのプレッシャーが強く働き、日本企業のTCM型組織の国際競争力は効果を損なわれつつあるうえに、2007年以降に顕在化した世界金融・経済危機が、世界市場の「汎用品化」を一層加速しており、日本企業の直面する課題をより鮮明にしていることである。

第2章 日本企業の直面する問題

第1章では、日本企業の国際競争力の根拠が、取引費用の最小化にあることを論じた。本章では、そうした日本企業の競争力にも大きな問題があることを論ずる。その最大の問題は、第2章第1節で論ずるように、「特殊品」の「汎用

品化」が進行したことである。近年のIT分野の技術革新の結果、供給サイドでは、技術の標準化、デジタル化、技術移転・技術漏洩が進行し、同時に、需要サイドでは、先進国の成長鈍化、発展途上国の成長加速が生じた。すなわち、需給両面から、「特殊品」の「汎用品化」⁶⁾が世界規模で急速に進展、汎用品の価格競争が激化している。しかも、2007年以降の世界金融・経済危機によって、先進国経済が低迷する一方、中国・インド等の新興国は、減速しつつもプラス成長を維持していることから、世界の需要構造の一層の「汎用品化」が加速している。「汎用品化の加速」は、「特殊品」の差別化競争を「汎用品」の価格競争に転じさせ、「汎用品」の取引費用は必然的に小さくなるので、日本企業の競争力の根幹をなす「特殊品調達に伴う取引費用の最小化」の優位性を損なうものである。これについて第2章第1節で論ずる。

2つ目の問題として、「汎用品化の加速」する世界では、先に述べた日本企業の得意とする競争優位である「意図せざる」「事後的な」「漸進的（持続的）に進行する革命的イノベーション」ではなく、「事前の」「意図的な」「迅速な革命的イノベーション」がより重要となる。日本企業のTCM型組織は、有効にこれに対応し得ない面がある。これについては、第2章第2節で論ずる。

第3の問題として、日本企業の海外事業展開に際して固有の問題がある。伝統的な海外直接投資の折衷理論によれば⁷⁾、企業の海外事業展開は、企業固有の競争力（「企業固有の優位性」(O Advantages)）を用いて、海外の立地の有利さ（「立地の優位性」(L Advantages)）を、海外子会社を通じて（「内部化の優位性」(I Advantages)）実現することにより、一層の競争力を実現するために行う。いわゆる、資産利用型の直接投資（Asset Exploiting FDI）である⁸⁾。しかしながら、日本企業の海外事業展開に際しては、欧米及びアジアでは、第1章第1節及び第2節で論ずるTCM型組織には適さな

い「非日本型選好」をもつ「非日本型人材」が多いので、当初、「立地の優位性」を十分に生かすことが出来ない。TCM型組織が、海外立地で受入れられ有効に機能するようになるには、教育・訓練を通じて、「非日本型選好」をもつ「非日本型人材」を「日本型選好」をもつ「日本型人材」に変えねばない。一方、国際競争力を喪失しつつある日本企業は、積極的に資産増大型の直接投資（Asset Augmenting FDI）を行い、海外事業を通じた海外人材・海外市場の活用により国際競争力を回復することが必要である。これらについては第2章第3節で論ずる。

第1節 特殊品の汎用品化

多国籍企業間の国際競争激化により、新たに開発した商品の急速な汎用品化、価格競争の激化が進行した。供給サイドでは、ICT革命及びデジタル化といった技術革新により、「暗黙知」とされていた情報を数値化して明示することが可能となり、第三者サプライヤーの利用可能性が高まった。この結果、コスト競争力を有する新興国への生産拠点のシフトが大規模に進行すると共に、高品質でありながら「汎用品化された製品」の低価格での提供により、発展途上国市場が、急速に拡大した。一人当たり所得が相

対的に低い発展途上国の消費者から見て、機能がほぼ同等であれば、生産工程が標準化され、生産コスト・販売価格が低い財ほど選好され易いので、「汎用品化・低価格化」には、こうした発展途上国の実質購買力を増強し、消費市場の拡大を誘発するメリットがある。日本企業等のアジアへの生産拠点の移転や、これを模倣するアジア企業の事業活動は、「汎用品化・低価格化」された財の生産拠点を世界規模で拡大すると同時に、こうした市場を世界規模で開拓し、発展途上国の経済発展を促したといえる。

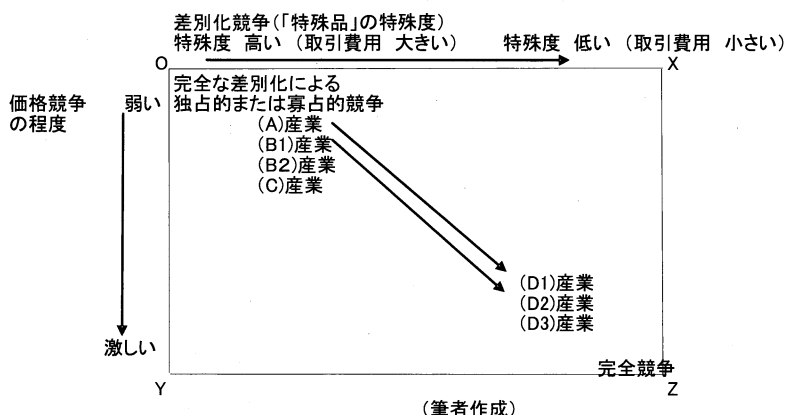
こうした、需要・供給両面からの世界規模での「汎用品化」の傾向は、2007年以降の世界金融・経済危機によって、先進国経済の低迷と発展途上国、特に、中国・インド等の新興国の比較的順調な経済成長を通じて、一層加速している。

しかしながら、「特殊品」としての中間財（部品）を調達して、同じく「特殊品」としての最終製品を供給する生産システムにおいて、取引費用最小化の優位性を持った日本企業は、こうした「汎用品化」の中で、国際競争力を大きく損ねるおそれがある。図5にみるように、「汎用品化」が進めば、需要サイドで、差別化商品供給者としての日本企業の地位は急速に弱まり、

表1 日本企業・米欧企業・アジア企業の競争力の現状；IT化・モジュール化のもとで「特殊品」としての特性を保持する産業と保持し得ない産業の分類（筆者作成）

供給特性 \ 需要特性	① 高価格・高付加価値な「特殊品」を選好する大規模需要	② 低価格の「汎用品」を選好する大規模需要
(1) 製品としても部品としても、「特殊品」としての特性を保持	(A) 自動車産業等では、日本企業は、最終製品にも部品にも十分な国際競争力を保持。	(D1) 過剰品質の日本企業は競争力を失うが、価格競争に適した企業は競争力を保持。
(2) 製品としては、速やかに「汎用品」に移行するが、部品・設計等は、「特殊品」としての特性を保持しつづける。	(B1) 高付加価値部品・高付加価値素材に国際競争力を保持。 (B2) 製品全体を左右する設計、基幹部品に競争力を保持。	(D2) 過剰品質の日本企業は競争力を失うが、価格競争に適した企業は競争力を保持。
(3) 特殊品から速やかに「汎用品」に移行する製品・部品・設計等	(C) ブランドの力や標準化等によって差別化に成功する企業は競争力をもち。	(D3) 価格競争に適した企業は競争力を保持。

図5 差別化競争と価格競争（世界金融・経済危機の後、より顕在化した「汎用品化」は、価格競争を強める。）（筆者作成）



O→X: 技術の標準化、技術移転・技術漏洩および需要家の選好の変化（高品質志向が弱まり、低価格志向が強まる）に伴う「汎用品化」

O→Y: 価格競争の激化は、「汎用品化」に伴う。

汎用品化のペースが、(A)および(B1)産業における「事後的な」「持続的（漸進的）に推進される革命的イノベーション」のペースを上回れば、

(A)産業は、(D1)産業にシフトし易くなる。

(B1)産業は、(D2)産業にシフトし易くなる。

(B2)および(C)産業は、(D1)～(D3)産業と国際分業を行うことが多い。

価格競争に直面せざるを得ないうえに、供給サイドで、取引費用そのものが急速に減少するために、「取引費用最小化装置」としてのTCM型組織の競争優位は、急速に弱まる。

第1章第5節の図4でみれば、総費用（生産費用＋取引費用）IO（＝HF）は、「当該特殊品」の「汎用品化」に伴い生産コストの低い発展途上国に生産拠点をシフトさせることによって、生産費用（＝限界費用＝平均費用）を減少させることを通じて、引き下げることが可能である。その一方で、「汎用品化」に伴う「取引費用」の削減を通じて、「取引費用最小化装置」としてのTCM型組織の競争優位は、急速に弱まる。同時に、個別企業にとっての需要曲線は急速に価格弾力性が高まり、最終的に総費用曲線と重なる。言い換えると、「汎用品化」する部品・製品については、日本企業は急速に国際競争力を失い、東アジア等の新興国企業が台頭する。

したがって、「汎用品化」の加速する世界では、発展途上国企業に較べて、価格競争力を持たない日米欧の企業が国際競争力を維持するためには、「より高品質より低価格」の「特殊品」の生産システムを維持するよりも、グローバル商品に成長し得る新製品を連続的に創出する能力を醸成するほうが、有効である場合があり、TCM型組織による日本企業よりもSDM型組織による欧米企業の方が優位に立つ可能性がある。

以上の結果、企業の国際競争力は、「汎用品化」が需要・供給両面に及ぼす影響を考慮して、上記表1のように分類できる。

(A) 産業の特性及び今後の海外直接投資・海外事業戦略・課題

(A)産業の日本企業の国際競争力・競争優位は、第1章で論じたように、「特殊品」としての部品及び完成品生産を、高品質を保ちつつ、費用を最小化することにより、行うことにある。

自動車産業に代表される(A)産業の供給サイドの優位性を保証するのは、十分複雑な部品であり製品であるという特性のゆえに、「汎用品化」「標準化」が困難であり、個別調整・改善の努力が重要な意味を持つことである（ただし、車載システムに関しては、欧州企業及びEU委員会のもとで「標準化」が進められていると報告されている）。いいかえれば、取引費用が増大しやすく、「日本型選好」と「最適部品調達率」に基づく取引費用最小化装置としての日本企業のTCM型組織が、大きな優位性をもつ。こうした企業は、世界市場確保のために、世界規模で生産拠点を設立し、十分な規模の経済を維持しつつ、「日本型選好」と「最適部品内製率」に基づく、特殊部品調達における取引費用最小化を目指す。これは、差別化された「特殊品」である自社製品についての国際競争力を維持するために必要である。そのためには、海外の生産拠点においても、部品サプライヤーの集積を図り、雇用者と被雇用者の間の相互信頼および部品サプライヤーと組立企業との相互信頼を確立し、「日本型選好」を定着させることが必要である。

但し、(A)産業といえども、中国やインドの自動車産業界の動きに見られるように、汎用品化の動きが顕在化する可能性もある。世界市場の動向がこうした汎用品化の動きを支持すれば、下記の図5において、 $O \rightarrow X$ によって差別化競争が弱まり（特殊度の低下）、 $O \rightarrow Y$ によって価格競争が激化する。この二つが同時に働く可能性が生ずる。

一方、これとは逆に、需要サイドで、世界市場の要求する品質が高水準に維持され、供給サイドで、部品・製品の生産システムが「日本型選好」と「最適部品調達率」に基づく高度な特殊化を要請されて、模倣困難なほど差別化されていけば、こうした「自動車産業等の汎用品化」の可能性は低くなる。さらに、第1章第3節で論じた「意図せざる」「事後の」「革命的イノベーション」が、世界市場の動向と十分マッチ

しておれば、新製品の開発によって十分な規模の世界市場を確保することが出来、図5における $O \rightarrow X$ および $O \rightarrow Y$ の動きは阻止される可能性が高い。

ここで留意すべき課題は、以下の点である。上記のように、(A)産業が、供給面での競争力を維持・強化するためには、国内でも海外でもTCM型組織の特性を保持することが必要であるが、需要サイドからみると、TCM型組織はそれを構成する「日本型人材」の「日本型特性」の故に、「新規市場の開発のためにこれまでにない斬新なマーケティング戦略を取り、迅速に、全く新しいコンセプトの革新的な新製品の開発に資源を集中する。」といった、現下の国際ビジネスに不可欠な「意図した」「事前の」「革命的イノベーション」戦略をトップダウンで実現するには、適合しないおそれがある。世界の需要構造が大きく変わるときには、SMD型組織に見られる「非日本型人材」が企業トップの経営者として必要とされることから、相反する特性を持つ人材とそのパラダイムが同一組織内に必要であるという企業組織上のジレンマを解決しなければならない。

(B1) 産業の特性及び今後の海外直接投資・海外事業戦略・課題

世界規模で加速する「汎用品化」のもとで、もしも(A)産業に属する「最終製品」が、速やかに「特殊品」から「汎用品」に転化すれば、上記特性に基づく日本企業の競争優位も速やかに失われ、「最終製品」は(D)産業にシフトする。

しかし、「基幹部品」が依然として「特殊品」としての地位を保持すれば、日本企業は、こうした「特殊基幹部品」の生産には競争力を保持する。これが、(B1)産業である。ICTエレクトロニクス部品産業等がこれに相当する。

しかしながら、「特殊部品」についても汎用品化の動きが顕在化すれば、上記図5において、 $O \rightarrow X$ によって差別化競争が弱まり（特殊度の低

下)、O→Yによって価格競争が激化する可能性が生ずる。ICTエレクトロニクス産業に属する企業には、中小企業も含め、技術流出を恐れて、日本国内に「特殊品」としての部品の生産をとどめ(「ブラックボックスポリシー」)、「汎用品」としての部品・完成品生産は、ASEAN及び中国で行うものも多い。こうした「汎用品化」へのシフトを食い止める工夫と同時に、継続的に新製品を開発し、積極的に新市場を開拓していくことが競争力強化のために重要な役割を果たす。そのためには、「モジュール・イノベーション」や「アーキテクチャーイノベーション」を継続的に生ずる必要がある。

さらに、(A)産業と同様に、「意図した」「事前の」「革命的イノベーション」戦略をトップダウンで実現することが最終的には要請される。それが実現できれば、(B1)産業は、(B2)産業へとシフトする。

(B2) 産業の特性及び今後の海外直接投資・海外事業戦略・課題

「特殊品」である「基幹部品」の生産者、新製品の設計者、オペレーティング・システムの構築者等が、「汎用品」である最終製品の市場価値を左右する場合には、これを、(B1)産業と区別して、(B2)産業とする。古典的な事例として、インテルのCPU、MPUやマイクロソフトのOSは、汎用品であるパソコンの価値そのものを左右する。

日本企業の場合、最終製品の価値を左右する部品等の生産者は少なく、多くの場合、(B1)産業に留まる。両者の違いは、新しいコンセプトの新製品が登場すれば、当該(B1)企業が供給する「特殊品」としての部品との適合性は保証されなくなるが、(B2)産業の場合にはそうした懸念は少ないことにある。

これは、新しいコンセプトの新製品の開発そのものを、(B2)産業の企業が、「特殊品」である基幹部品の新たな開発(「モジュール・イノベーション」)および新製品の設計及び新しい

オペレーティング・システムの構築等(「アーキテクチャー・イノベーション」)を通じて、自ら主導し、自らトップダウンで「意図した」「事前の」「革命的イノベーション」を引き起こすためである。(B2)産業における国際競争力のある企業は、「新しいコンセプトの新製品を作り出す能力そのもの」を特殊度の高い差別化商品として保持し、「意図した」「事前の」「革命的イノベーション」を速やかに、戦略的に実行する。この場合、たとえ、ある特定の「特殊品」について、汎用品化の動きが顕在化し、上記図5において、(特殊度の低下に伴い)O→Xに沿って差別化競争が弱まり、O→Yの価格競争が激化したとしても、こうした「意図した」「事前の」「革命的イノベーション」が、新製品の市場の創出を伴いつつ、連続的に行われ、研究開発投資が十分な収益を上げることができれば、(B2)産業の企業自体は、国際競争力を維持・強化できる。

(C) 産業の特性及び今後の海外直接投資・海外事業戦略・課題

(C)産業に属する部品及び最終製品は、技術の流出の容易さ等から、供給サイドから見て比較的容易に「汎用品」化される。しかし、当該産業に属する企業は、同業者企業を糾合する組織力・指導力によって、デファクトスタンダードを確立し、あるいはそのブランド力を消費者に及ぼして、差別化商品であることを市場に受入れさせることができる。

前者は、いわば「汎用品」化を逆手にとり、限定された提携企業間で、当該特殊部品乃至は最終製品を「標準化」し、デファクトスタンダードとして、提携外の企業を排除することによって差別化するものである。

上記図5において、O→Xの差別化競争の弱まり(特殊度の低下)と、O→Yの価格競争の激化は、こうした企業間の国際協調及び国際ブランドの確立によって阻止することが可能である。

こうした(C)産業企業の生み出す製品が、差

別化された、高付加価値製品として需要サイドから受け入れられれば、こうした製品に高価格を払う大規模市場が、発展途上国においても、成立する。

(C)産業で成功する日本企業は少ない。これは様々な出自・国際競争力をもつ多国籍企業を主導し、デファクトスタンダードを確立するようなリーダーシップを涵養するのは、日本企業にとって非常に大きな課題であるためである。

(D1) (D2) (D3) 産業の特性及び今後の海外直接投資・海外事業戦略・課題

近年、東アジア諸国をはじめとする発展途上国等は、「汎用品」である部品及び最終製品に、強い国際競争力をもつようになった。東アジア企業は、供給サイドでは、急速に汎用品化する高度技術・情報の取り入れ・利用、国際資本調達等がたくみである。一方、需要サイドでは、最近急速に、途上国を中心にこうした汎用品化した財に対する大規模な需要が生じた。これが、(D1) (D2) (D3)産業に共通した状況である。

日本企業は、「汎用品」化した部品、最終製品については、東アジア・中南米等の発展途上国に移管して、海外現地法人を通じて、海外生産事業を行っている。但し、東アジア企業に、下請け生産に出す場合もある。アジアのEMS企業に対するOEM、ODM等の下請け生産は、日本企業よりも欧米企業のほうが多用していたが、上記の事情から、今後は日本企業も東アジア企業を利用するケースが増えよう。現実には、こうした提携が、良好に機能しているケースも増えている。具体的には、中国・東軟集団（瀋陽）と日本大手ITエレクトロニクス企業の関係および香港・WKKと日本の大手自動車企業との関係等の例がある。第4章で述べる実証結果も、品質についての経営手法の収斂を契機とした日本企業と東アジア企業の連携の密接化を指し示している。

第2節 TCM型組織の革命的イノベーションの課題

製品開発と急速に変動する需要の動向に大きな乖離が生じ始めると日本企業の競争優位の一つである「意図せざる」「事後的な」「漸進的（持続的）に進行する革命的イノベーション」には、問題が生ずる。こうした乖離は、先に述べたIT革命による「汎用品化」によって発展途上国市場が劇的に開拓されたことによって推進され、さらに、第3章に述べる最近の国際金融・経済危機によって大きく加速されており、(A)産業の代表である自動車産業にまでその影響は及んでいる。TCM型組織は、それを構成する「日本型人材」の「日本型特性」のゆえに、市場の選好が「汎用品化」へと大きく変貌する中で、「事前の」「意図された」経営戦略によって、斬新な需要開拓・新製品開発の新戦略をトップダウン型で行い、「事前の」「意図的な」「革命的イノベーション」を引き起こすのには適合的でない面がある。

しかし、現実には、上記図5にみるように汎用品化の過程で、汎用品化のペースが、日本企業の得意とする「事後的な」「意図せざる」「漸進的（持続的）に推進される革新的イノベーション」のペースを上回れば、(A)産業は、(D1)産業に、また、(B1)産業は、(D2)産業にシフトし易い。こうした現象は、既に、ITエレクトロニクス産業に広範に見られる。細かい改良・改善の積み上げよりも、新市場を開拓する全く新しいコンセプトの商品導入のほうが有効である。この場合、競争力を維持しようとするれば、「事前の」「意図的な」「革命的イノベーション」を起す必要性は極度に高い。

「事前の」「意図的な」「革命的イノベーション」を起すには、第1章第4節および第5節で論じたように、欧米企業のSMD型組織の方が有利であることが多い。すなわち、「意図した」「事前の」「革新的イノベーション」を行うには、「日本型選好」を行う「日本型人材」より

も、「非日本型選好」を行う「非日本型人材」のほうが有利である。

一方、市場の動向がそれほど変わらないとすれば（すなわち、成熟産業であり続ければ）、取引費用の最小化という従来の競争力を維持することが重要であり、「日本型選好」を行う「日本型人材」より成るTCM組織のほうが有利である。

したがって、市場動向が不確実な中での日本企業にとっての最適戦略は、(A)産業及び(B1)産業で保持している従来の競争力を損なうことなく、(B2)産業および(C)産業で競争力を獲得することである。すなわち、日本企業は、TCM型組織の中にSMD型組織の優位性を包摂しなければならない。TCM型組織にSMD型組織の優位性を取り入れること、特に「世界人材の効果的な利用」と「トップダウン型の革命的イノベーションの実行」は、第2章第1節で論じたように、(A)産業及び(B1)産業においても、市場動向の不確実さを考慮すれば、必要不可欠である。この場合、第1章で論じたようにTCM型組織とSMD型組織とでは、組織のあり方、求められる人材が対照的であるため、融合型組織を形成するには、組織革新のためのブレークスルー、組織のイノベーションが必要である。

第3節 日本企業の海外事業展開に際しての課題

先に述べたように、伝統的なJ. Dunningの折衷理論によれば、企業の海外事業展開は、企業固有の競争力（「企業固有の優位性」（O Advantages））を用いて、海外の立地の有利さ（「立地の優位性」（L Advantages））を、海外子会社を通じて（「内部化の優位性」（I Advantages））実現することにより、一層の競争力を実現するために行う。いわゆる資産利用型の直接投資（Asset Exploiting FDI）である。

しかしながら、日本企業の海外事業展開に際しては、欧米及びアジアには、TCM型組織には適さない「非日本型選好」をもつ「非日本型人

材」が多いので、当初、「立地の優位性」を十分に生かすことが出来ない。したがって「立地の不利性（L Dis-advantages）」を「立地の優位性」（L Advantages）」に変える必要がある。これが序章及び第1章の冒頭に述べた日本企業の海外事業展開における第1の課題である海外日系現地法人の低収益の原因である。

(A)産業及び(B)産業においては、TCM型組織が、海外立地で受入れられ、有効に機能するために、教育・訓練を通じて、「非日本型選好」をもつ「非日本型人材」を「日本型選好」をもつ「日本型人材」に変えねばならない。加えて、前節で論じたように、新しい市場創造が必要であり、そのためには、第2章第1節及び第2節で繰り返し論じたように、「非日本型選好」をもつ「非日本型人材」を積極的に取り込んで、TCM型組織にSMD型組織の優位性を取り入れる組織変革が必要である。自社にない海外人材およびその海外市場開発能力の活用による国際競争力強化を目指した資産増大型直接投資（Asset Augmenting FDI）とそれを契機とする組織のイノベーションが必要になる。

さらに、(B2)産業及び(C)産業での国際競争力強化を目指す日本企業にとって、自社にない海外人材およびその海外市場開発能力の活用による国際競争力強化は喫緊の課題であり、TCM型組織にSMD型組織の優位性を取り入れる必要性は、(A)産業及び(B1)産業に比して格段に大きい。

第3章 世界金融・経済危機の日本企業への影響

第3章では、世界金融・経済危機が日本企業の直接投資戦略に及ぼす影響について論ずる。第1章及び第2章で論じたように、これまで、日本企業は、その競争力を用いて、高付加価値・高価格の差別化製品（「特殊品」）を需要する先進国市場において、「より高品質でより価格が低い」製品を供給し、既存製品を駆逐し、シ

エアを獲得してきた。表1の(A)または(B1)産業が取引費用の最小化という供給サイドの競争力（「企業固有の競争優位」）を実現するためには、こうした「特殊品」としての製品が購入される大規模な既存市場の存在が必要であり、先進国市場はまさにその場を提供してきた。

しかしながら、近年、世界が経験してきたのは、先進国の成熟市場が伸び悩む一方、発展途上国、特に、BRICs等の新興国市場の成長が急速であるというトレンドであったが、今回の世界金融・経済危機は、まさに、こうした近年の傾向を劇的に加速した。危機の影響で、先進国市場が縮小する一方で、財政拡大政策等によって、中国等の新興国市場の拡大が今後とも、期待されている。表2及び表3は、各々、IMFおよび世界銀行による2009年及び2010年（及びそれ以降）の、主要国・地域の成長率見込みであるが、先進国経済の2009年における落ち込みは

大きく、2010年（及びそれ以降）の回復も緩慢である。一方、中国・インド等の新興国の2009年の成長減速は、比較的軽微に留まり、2010年（及びそれ以降）の回復は順調と見られる。

また、日本企業から見て、既に日系製造業現地法人のアジア地域における売上は、2004年以降、北米におけるそれを凌駕しており、中国における日系製造業現地法人の売上は、米国におけるそれに迫りつつある（図6）。対米輸出は、米国における日系製造業現地法人の売上よりもはるかに小さく、しかも近年、横ばい状態にあり、2008年には、対中国輸出にキャッチアップされた。その中国市場においても、日本からの輸出を、日系現地法人の売上が、2000年来、凌駕している。もちろん、中国をはじめとするアジア諸国における日系製造業現地法人は欧米等第三国への輸出拠点としての性格も持つが、経済産業省の海外事業基本調査第35－38回によ

表2 主要国・地域のGDP成長率実績及び見込み(1) (IMF, World Economic Outlook, April 2009)

	2007 実績	2008 実績	2009 予測	2010 予測
(先進国)	2.7	0.9	-3.8	0
米国	2	1.1	-2.8	0
ユーロ圏	2.7	0.9	-4.2	-0.4
日本	2.4	-0.6	-6.2	0.5
英国	3	0.7	-4.1	-0.4
カナダ	2.7	0.5	-2.5	1.2
(日本以外のアジア)	9.8	6.8	3.3	5.3
中国	13	9	6.5	7.5
インド	9.3	7.3	4.5	5.6
ASEAN 5 (*)	6.3	4.9	0	2.3
アジアNIEs (**)	5.7	1.5	-5.6	0.8
(中東欧)	5.9	4.1	-2.9	0.3
(CIS)	8.6	5.5	-5.1	1.2
ロシア	8.1	5.6	-6	0.5
(中南米・カリブ諸国)	5.7	4.2	-1.5	1.6
アルゼンチン	8.7	7	-1.5	0.7
ブラジル	5.7	5.1	-1.3	2.2
メキシコ	3.3	1.3	-3.7	1
(中東)	6.3	5.9	2.5	3.5
(アフリカ)	6.2	5.2	2	3.9

(*) インドネシア、タイ、フィリピン、マレーシア、ベトナム

(**) 韓国、台湾、香港、シンガポール

(IMF World Economic Outlook, April 2009)

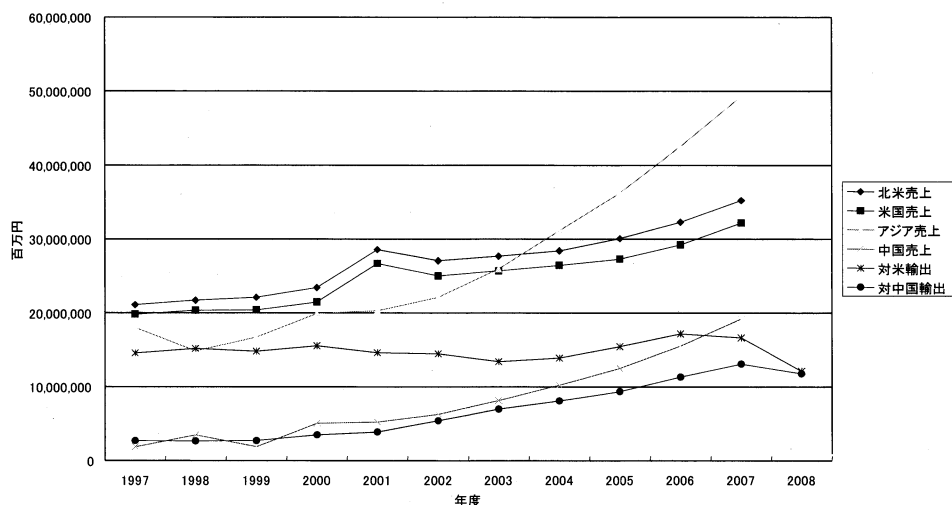
表3 主要国・地域のGDP成長率実績及び見込み(2) (World Bank, Global Development Finance, June 2009)

		2007	2008 ^a	2009 ^f	2010 ^f	2011 ^f
High income		2.6	0.7	-4.2	1.3	2.4
	OECD Countries	2.5	0.6	-4.2	1.2	2.3
	Euro Area	2.7	0.6	-4.5	0.5	1.9
	Japan	2.3	-0.7	-6.8	1	2
	United States	2	1.1	-3	1.8	2.5
Developing countries		8.1	5.9	1.2	4.4	5.7
	East Asia and Pacific	11.4	8	5	6.6	7.8
	China *	13	9	6.5	7.5	8.5
	Indonesia	6.3	6.1	3.5	5	6
	Thailand	4.9	2.7	-3.2	2.2	3.1
	Europe and Central Asia	6.9	4	-4.7	1.6	3.3
	Russia	8.1	5.6	-7.5	2.5	3
	Latin America and	5.8	4.2	-2.2	2	3.3
	Brazil	5.7	5.1	-1.1	2.5	4.1
	Mexico	3.3	1.4	-5.8	1.7	3
	Argentina	8.7	6.8	-1.5	1.9	2.1
	Middle East and North	5.4	6	3.1	3.8	4.6
	South Asia	8.4	6.1	4.6	7	7.8
	India	9	6.1	5.1	8	8.5
	Sub-Saharan Africa	6.2	4.8	1	3.7	5.2

e. GDP in 2000 constant dollars; 2000 prices and market exchange rates.

f. GDP measured at 2000 PPP weights.

図6 北米、米国、アジア、中国における日系製造業現地法人の売上高及び日本の対米及び対中国向け輸出 (財務省・経済産業省資料より筆者作成)



れば、中国における日系製造業現地法人の現地市場向け販売比率は、2004年度の46.1%から、2007年度には56.7%へと3年間で10ポイント以上も上昇しており、現地市場志向が強まって

いることは疑いない。こうしたアジア市場志向の増加傾向は、2007年以降の世界金融・経済危機による先進国市場低迷の一方、中国等の内需振興策が増強されれば、一層強化されるものと

考えられる。

問題は、第1章及び第2章で見た、国際競争力の特性及び課題を有する日本企業が、こうした新興国現地市場で、新たな高品質の大規模市場を見出すことができるか、という点である。注目すべきは、新興国現地市場は、これまで日本企業が得意とした先進国の高付加価値・高価格品の差別化製品（「特殊品」）の市場とはかなり異なる特性を持つ点である。

発展途上国市場の階層別構造 および発展途上国市場へのアプローチ

発展途上国市場の構造については、種々の見方があるが、Tarun Khanna and Krishna G. Palepu, 2006に沿って、整理すると、4層構造になっていると見られる⁹⁾。

第1層は、Global Customer Segment：グローバル水準の品質と特性を要求し、高価格を払う用意がある。

第2層は、Glocal Segment：グローバル水準の品質とローカルな特性を要求する。第1層よりも低価格。

第3層は、Local Segment：ローカルな製品。ローカルな特性を持つ。低価格。

第4層は、底辺。最低価格製品。

上記の発展途上国の4層構造のうち、第1層の市場は、BRICs等の大規模新興国であっても依然として小さく、とても先進国市場を代替できるものではない。むしろ可能性が高いのは、第2層の擬似的な高付加価値品を需要する市場であり、こうした市場の規模は既にかかなり大きいし成長率も高いと考えられる。

したがって、日本企業は、新興国については、第1層の市場に加えて、第2層の市場を戦略目標とすべきであろう。こうした第2層市場は、表1を加工した表4に挿入した新たな需要特性を持つ、急成長する「中間市場」（セカンドベストの市場）に相当するものと考えることが出

表4 世界金融・経済危機の後、より顕在化した「汎用品化」のもとでの、供給特性及び需要特性から見た産業別の競争力：①と②の間のセカンドベスト市場が重要（筆者作成）

供給特性 \ 需要特性	① 高価格・高付加価値な特殊品を志向する大規模市場（ファーストベストの市場）	急成長する中間市場（満足しうる品質、①よりも十分低い価格）（セカンドベストの市場）	② 低価格の汎用品を志向する大規模市場
(1) 製品としても部品としても高価格・高付加価値な特殊品としての特性を維持。	(A) 自動車産業では、日本企業は、最終製品にも部品にも世界金融・経済危機以前十分な国際競争力を維持してきた。	発展途上国向けエコ・カー構想等	(D1) 過剰品質の日本企業は競争力を失うが、汎用品の低価格供給に適した企業は競争力をもつ
(2) 製品としては、速やかに汎用品に移行するが、部品・設計等、特殊品としての特性を維持	(B1) 高付加価値部品・素材には競争力を持つが製品全体のブランド力は左右しない。 (B2) 製品全体のブランド力を左右する基幹部品・設計等。	速やかに中間市場に向かう製品で競争力を保てるか	(D2) 過剰品質の日本企業は競争力を失うが、汎用品の低価格供給に適した企業は競争力をもつ
(3) 特殊品から速やかに汎用品に移行する製品・部品・設計等	(C) 標準化・ブランド化によって差別化に成功する企業は競争力をもつ。		(D3) 汎用品の低価格供給に適した企業は競争力をもつ。

来る。

しかし、第2層の市場で留意すべきことは、現地消費者の価格選好が非常に強いために、新規に導入された製品も急速に汎用品化し、価格競争に突入していくことである。このため、比較的汎用品化しにくい差別化製品からなる第1層を対象とした日本企業の競争力を効果的に生かすことは、第2層市場においては、容易でない。

従来の欧米市場と異なり、「より高品質の差別化商品を既存の差別化商品よりも低コストで提供する」という日本企業の競争力は、こうした第2層市場では、それほどは評価されず、むしろ、日本品に近い品質の製品を日本品よりも低価格で提供するアジア企業のほうが評価され易い傾向があるためである。すなわち、表1のD1、D2、D3産業で競争力を持つアジア企業も同様に表4の「中間市場」への進出を目指しており、こうした企業との競争に勝ち抜く必要がある。発展途上国市場の特性を考えれば、日本企業の戦略は、一つには、新興国においても日本品に対する第1層市場（つまり、表4の需要特性①の市場）を急速に発展させること、もう一つは、新興国の第2層市場（つまり、表4の「中間市場」）においても十分な国際競争力を持つようにすることである。

ここで留意すべきは、そのいずれにおいても新興国市場の開拓のため、現地人材を有効に利用した市場開拓戦略が必要であることである。また、第2層市場（「中間市場」）の戦略では、より低価格の製品の市場に参入して十分な売上および利益を上げるために、現実の生産そのものはコスト競争力のあるアジア企業に発注し、日本側は、商品開発、知的財産権の保持、高付加価値部品の供給等の国際分業を適切に行う必要がある。日本企業は欧米企業に比してアジア企業との提携を有効に生かすことが下手であるといわれる。一般的に他企業との水平的な提携を行うにあたっては、相手企業にとってもメリットを容認しつつ、自社にとって、十分な利益

を上げることが提携の核心であり、アジア企業との提携に当たっては、日本企業は、「意図した」「事前の」「革命的イノベーション」を提唱して、提携をリードする立場に立つ必要がある。

こうした戦略を成功させるためには、現地の第1級人材を集め、これを使いこなすことが必要である。そのためには、日本企業は、賃金給与等の待遇面のみでなく、普遍性のある企業文化・仕事を通じての自己実現等の面で、「企業文化」に説得性・普遍性を持たせ、欧米企業・アジア企業等との対比で、十分に、魅力的であり、競争力を持たねばならない¹⁰⁾。

企業組織の革新

再三述べてきたように、日本企業が競争力を保持するためには、TCM組織のメリットを生かしつつ、SMD組織のメリットを積極的に取り入れる組織変革が必要である。特に、世界の「非日本型人材」や他企業との連携を有効活用しつつ、市場創出のための新製品開発・販売力強化に迅速に資源を集中投入するためには、組織イノベーションが必要であり、これを実現するには、トップダウン型の経営的決断が必要である。逆説的であるが、TCM組織といえども、こうした経営的決断を行うためには「非日本型人材」が必要であり、組織イノベーションによって、「非日本型人材」の導入による新たな経営資源と「日本型人材」よりなるTCM型組織の経営資源とを融合する必要がある。

第4章 実態調査の結果

本章では、第3章までのこれまでの議論を踏まえ、2008年8月から9月に掛けて行った中国における実態調査の結果を検討する。調査の目的は第一に、2007年以降の世界金融危機の影響の実態調査、第二に、中国、台湾、香港等のアジア系企業と日本企業とのネットワーク形成の現況調査である。今回調査の概要は以下の通り

である。

時 期：2009年8月26－9月4日

場 所：中国 上海、昆山、シンセン、惠州、
東莞、広州

訪問先：日系企業4社、中国企業1社、台湾
系企業4社、香港系企業2社、中国
当局1箇所

第1節 世界金融・経済危機の影響

第一の調査目的である2007年以降の世界金融危機の影響については、内需関連企業は好調である一方、輸出関連企業は軒並み売上減少を経験するという予想通りの結果であった。また、製造業企業の製品及び生産ラインの品質検査・証明書発行サービスを行う企業2社については、1社は、危機の影響を受けずに売上拡大、もう一社は10%の売上減少という結果となった。

こうした環境の下で、設備拡張を考えているのは3社であり、1社は次に記す日系大手建機メーカーA社および輸出関連の香港系大手EMS企業I社並びに品質検査会社J社であった。前2社は、いずれも現在の能力をほぼ倍増する計画である。A社は次に述べるように業績好調、I社は、販売先と製品の多角化によって、世界金融経済危機の影響、特に、米国市場の縮小を補ったとしている。J社は品質検査サービス・品質証明書発行についての需要が多く、売上は伸長している。

(1.1) 内需関連企業A社の事例

今回訪問先で、中国内需関連は、日系大手建機メーカーA社のみであった。同社グループの中国における売上は、2007年度の1814億円から、2008年度は1792億円へと前年度比微減であったが、2009年度は、15－25%の増加見込みであり、公共事業支出関連が多く見込めるとのことであった。同社グループ全体の全世界売上に占める中国売上シェアは、2008年度の10.3%から2009年度には、14.7%まで拡大の見込みである。当社の場合、中大型油圧ショベルという差別化

商品を中国市場において確立しており、また、独自の販売ネットワーク強化策をとり、さらに、2004年から導入した通信衛星を利用した販売建機管理システムを用いて、再建管理も万全である等、現地市場に適合した経営上の競争優位を確立していることがその成果につながっている。設備能力の倍增計画があるとのことで、売上好調を裏付けているが、基幹部品製造については、本社集中という大原則がある。注意深くサプライ面からの「特殊品」製造の維持を保ちつつ、投資先国で差別化商品（「特殊品」）としての中大型油圧ショベルの市場の確立に成功していることが成功の大きな要因であり、(A)型産業が海外でも成功している有力な事例といえる。

これに対し、輸出関連企業は、日系、中国系、香港系、台湾系ともに、上海地区の企業も深圳・東莞・惠州地区の企業も、軒並み売上減少を経験した。但し、影響の程度には10%減から90%減まで、かなり幅がある。多くは、2008年末から2009年初に掛けて最悪期を経験し、その後、過去のピーク水準に向かって回復基調にある。各社の概要は、次の通りである。

(1.2) 輸出関連企業各社の事例

- ① B社（中国企業）（光学レンズ等の製造）
（上海）：昨年（2008）11月には、日本企業等からの発注は、例年の生産の半分以下にまで落ち込んだ。その後も低迷が続いたが、本年（2009）8月には前年よりも生産が多くなっている。季節性から当社の生産のピークは8－10月である。
- ② C社（台湾系企業）（EMS）（上海）：2009年7月までに、売上は50%減少した。2009年1－5月は赤字であり、6月には回復基調に転じた、12月には利益が出るようになると思う。これを受けて、従業員を約100人減らした。その85%は、工場労働者であり、15%は、間接部門である。すぐに長期的な回復が見込まれるわけではないので、労働者をすぐ

に再募集することはない。しかし、エンジニアの募集は行っている。

- ③ D社（日系企業）（テクノセンター運営）（シンセン）：テナントは、2008年の49社、従業員5000人、占有床面積8万平方メートルから、現在は、39社、従業員2000人、占有床面積3万平方メートルに減少している。
- ④ E社（日系企業）（磁性材料の製造）（シンセン）：リーマンショックの後、売上が減少し、1、2、3月には通常の20%程度にまで落ち込んだ。現在は、回復基調にある。ピーク時生産は月産200万個、現在は月産100万個で未だ半分の水準。
- ⑤ F社（日系企業）（工業用光ファイバーの製造販売）（シンセン）：昨年9月以降、リーマンショックの影響を受けて、売上は前期比90%減となっている。半導体製造の設備投資が見込めないところから2009年年内は、回復が難しいとみている。
- ⑥ G社（香港系企業）（オフセット印刷）（シンセン）：金融危機の影響による売り上げ減は、2008年12月から2009年4月までが最悪期で、従業員を50-60名削減した。現状、270名である。しかしその後、注文の量が増えてきたので、毎日、募集しているが、人が集まらない。
- ⑦ H社（台湾系企業）（コンデンサ製造）（惠州）：国際金融危機の影響としては、2008年には売上ベースで前年比マイナス10.9%となった。2009年には、2006年レベルまで回復することを見込んでいる。生産・販売量が落ち込んでも、人員削減はしていない。ただし、生産数量が減ったときに帰郷して帰ってこない人はいる。
- ⑧ I社（香港系企業）（EMS）（東莞）：世界金融危機の影響は、製品及び顧客の多角化（Diversification）で乗り切った。W社の製品に対する信頼を得ているために、製品は多岐に及び、優良顧客は、日米欧にまたがっている。確かに米国市場の落ち込みの影響は大

きいが、大きな影響を受けたのは全体の20%ぐらいで、残りの80%は比較的安定している。

（1.3）品質等検査・品質証明書発行サービス2社の事例

- ① J社（台湾系企業）（品質等検査）（昆山）：危機の影響はない。前年比、売上額は数%増加している。
- ② K社（台湾系企業）（品質等検査）（東莞）：国際金融危機の影響は、受託試験の回数には表れていないが、料金を10%引き下げたことにより、売り上げ減の形で、出ている。料金引き下げに伴い、試験項目も減らしている。

第2節 中国、台湾、香港等のアジア系企業と日本企業とのネットワーク形成

今回訪問した輸出関連アジア系各企業5社（中国企業1社、台湾系企業2社、香港系企業2社）に共通しているのは、日米欧の有力顧客を保持しているEMS企業あるいは部品素材製造業企業であることである。これら企業はいずれも、価格競争力にプラスして品質を重視しており、具体的には、ISO9001、ISO14000をクリアし、EUのRoHS指令の環境保全ガイドラインを遵守していることを、顧客から承認された上で、供給契約を締結していることである。日米欧の顧客はいずれも厳しい工場実査を行ったうえで品質確認書等をこれらアジア企業に発給している。

非常に印象的なのは、2001及び2003年に各々、東莞・順徳・中山（珠江デルタ）、上海・蘇州（長江デルタ）を筆者が訪問した際に比べて、日系企業は、はるかに積極的にこうしたアジア企業を利用するようになったことである。第2章で論じた（D1）（D2）（D3）企業との関係を、（A）産業及び（B1）産業の日系企業もまた強化しており、供給面からは、「ある一定の品質を要求しつつも価格重視」に変わりつつ世界市場の動向に対応しつつあるといえる。これは、「品質重視・生産性重視の生産管理」という目標に

関しては、日本のTCM企業とアジア企業との間に接点があり、問題意識・手法のある程度の収斂が見られ始めたものと考えられる。下記の品質管理を軸とした日系企業とのネットワーク形成の事例に見るように、日系企業は品質管理・工程管理・生産ラインへの注文等が多いが、これが実質的な技術指導であるとも認識されている（C社）。

- ① B社（中国）（光学レンズ）（上海）：「ppmレベルでの品質管理」を行うことから、キャンノン、オリンパス、カールツアイス、日本電産コパル、ライカ等から高く評価され、取引関係を継続している。当社の課題は、高画質のものをどこまで生産できるかである。言い換えると、薄型のレンズにミクロン単位の精度でコーティングをして、強度を高め、レンズの傷をどの程度まで容認できるかであり、戦略的なパートナーであるニコン、リコー、ソニー、コニカ・ミノルタ、キャンノン、オリンパス等と、環境保全に適応した無鉛工場において、品質改善をはかるための協議を行っている。不良品率を下げるという課題達成のために、キャンノン方式のERPを導入している。また、日系企業のカンバン方式を採用して、在庫・ヒト・スペースの節約に努めている。中山の工場では、シンセンのオリンパスの工場の方式を導入している。
- ② C社（台湾系）（EMS）（上海）：主要顧客には、Fujitec, TRW, Lear, Actia, Honeywell, Parker, Lodgenet, Tyco, York, Johonson Controls、パナソニック、ケンウッド、NTTエレクトロニクス等がある。基本的に主要顧客向けのEMS企業であるが、オリジナルブランドのデジタル・ビデオ・レシーバーも製造している。輸出向けである。工場の生産ラインは、ROHS基準に対応した無鉛の生産ラインと、そうでない有鉛の生産ラインとに分かれている。原材料および製品の在庫管理も同様に明確に識別されている。日系企業は、注文に当たり生産ラインにも厳しく注文をつけ

てくる。特に日本電産の注文は厳しかったが、当社の生産ラインの改善にもつながった。こうした指導は有り難いと思う、とのこと。今後上記に加え、ミネベアとの取引開始の予定。デンソーの検査評価も受けている。

- ③ G社（香港系）（オフセット印刷（シンセン））：コダック等ブランドメーカーのカメラの化粧箱、取扱説明書、作業板（Paper Desk Pad）等の生産を行う。日系企業では、オリンパス、富士写真フイルム等との付き合いがある。工場はドイツ製の4色刷り印刷機械等を備えており、環境対応（ROHS基準対応）の生産管理を行っている。
- ④ H社（台湾系）（コンデンサ製造）（惠州）：当社では、化成アルミ箔からコンデンサ製品までの完全な垂直統合による生産を行う。電解コンデンサについては、多品種の製品を提供しており、ワンストップショッピングが可能である。生産ラインについては、日本からの設備導入等により、高度なシステム化・自動化を達成している。また、RoHS指令に合致した工程管理により、ソニー、キャンノン等の顧客から、グリーン・パートナーとして認証されている。
- ⑤ I社（香港系）（EMS）（東莞）：1994年にはISO9001（エレクトロニクス製品についての設計製造に関する品質管理システム）を取得、次に、1999年には、米国ビッグスリーを想定してQS9000（自動車用エレクトロニクス製品についての設計製造に関する品質管理システム）を取得、更に、2002年には環境マネジメントシステムに関するISO14001を取得した。また、I社は、中国における無鉛ハンダ付けシステムのパイオニアであり、同じく2002年には製造設備及び素材についてのRoHS指令適合を果たした。2004年には、TL9000（テレコミュニケーション製品に関する品質管理システム）、2005年には、ICTI-COBP（ビジネスプラクティスコード）及び5S-HKQAA（工場現場管理：労働条件に

についての説明責任、労働法との適合性、最低賃金、残業等）、2006年TS/ISO16949（自動車機器についての設計製造に関する品質管理システム）、同年ISO13485（医療機器に関する品質管理システム）等を取得した。また、同年、生産ラインの95%について製造に関するRoHS指令適合を果たした。5%の例外は、顧客特殊仕様の自動車及び医療製品に関するものである。以上の結果を踏まえ、多くの日本企業に納入しているが、特に、セガとは1986年の設立以来、23年の付き合いがあり、TVゲーム機を納入している。さらに、キャンノン、ソニー、リコー、NEC、シーメンス、GE、富士通との取引も長く、最近はデンソーにも納入している。

第4章 結論

第3章で論じたように、2007年以降の世界金融・経済危機は、世界経済全体の需要動向を一層「汎用品化」することを通じて日本企業の国際競争力に大きな課題を提起した。「取引費用最小化」に基づく国際競争力を持つ日本企業のTCM型組織は、こうした「汎用品化」の加速によって競争力を一層減殺される恐れがある。日本企業の供給する部品や製品の「特殊品」としてのライフサイクルの短期化、すなわち、「汎用品化」の加速が、動かしがたい世界経済の趨勢である以上、新たな「特殊品」の市場を先進国の中で再構築し、また、新興国の中で新たに形成していくために、資産獲得型の直接投資（Asset Augmenting FDI）を通じて、グローバルに人材活用・経営資源の獲得を行い、トップダウンで行われる「事前の」「意図した」「迅速に行われる革命的イノベーション」を可能とすることが重要である。

すなわち、第1章及び第2章で論じた(A)産業および(B1)産業に位置し、ボトムアップの「事後的な」「意図せざる」「漸進的な革新的イノベーション」を行う能力のある、国際競争

力のある日本企業も含め、全ての日本企業は、TCM型組織を維持しながら、SMD型組織の競争力を獲得するという組織イノベーションを達成しなければならない。日本企業のTCM型組織にSMD型組織のメリットを融合させ、世界の人的資源を糾合し、組織のイノベーションを起こすことによってのみ、「意図せざる」「事後的な」「漸進的なイノベーション」に加えて、「意図した」「事前の」「速やかなイノベーション」の力を涵養することができ、発展途上国も含めたグローバル市場での競争力を維持・強化することが出来るためである。

第4章で検討したように、「ある一定の品質を要求しつつも価格重視」に変わりつつ世界市場の動向に対応するに際し、(A)型産業および(B1)型産業にある日本企業・日系企業と、(D)型産業にあるアジア企業との間で品質と生産性を軸にして、経営手法・企業文化の収斂が見られ始め、オープンネットワークが強化されつつあるのは、心強い兆候である。生産ネットワークについては、アジアのEMS企業との連携が深まり、供給サイドで見た日本企業の国際競争力は今後一層強化されると見られる。

しかし、グローバル商品につながるような新製品をアジアで開発するには第1級の人材を引き付けるだけの普遍性をもつ「企業文化」を確立することが必要であり、日本企業のTCM型組織にSMD型組織のメリットを融合させ、世界の人的資源を糾合するような企業組織のイノベーションが必要である。（以上）

注

- 1) 本稿の議論は、これまでの筆者の諸著作及び論文、特に、英文参考文献⑫から⑰まで、及び和文参考文献④から⑩までの議論に基づき、これを整理・発展させたものである。特に下記 6点を参照

- 手島茂樹「海外直接投資とグローバリゼーション」（2001）中央大学出版部
- 手島茂樹「成熟産業における組立企業と部品企業の最適取引形態とその国際展開について」（2002）二松学舎創立125周年記念

- 論文集
- 手島茂樹「変革期における日本企業の対外直接投資－日本企業の競争力強化への道」(2006) 国際ビジネス研究学会年報2006
 - 手島茂樹(2007)「日本の製造業企業の国際競争力－海外展開を通じた流失と再生」、季刊「国際貿易と投資」第70号 p. 4-18
 - 手島茂樹(2009)「国際金融危機・世界同時不況が日本企業の直接投資戦略に及ぼす影響」季刊国際貿易と投資No.76 2009年夏号(2009年6月)
 - TEJIMA S.(2006), "Changing Competitive-ness of Japanese Firms and Role of Japan's FDI" *The Indian Economic Journal* Vol. 54 No. 1, April-June, 2006
- 2) 「日本型選好」「日本型人材」「非日本型選好」「非日本型人材」「TCM (Transaction Cost Minimization) 型組織」および「SMD (= Specialty Market Development) 型組織」については、英文参考文献⑩、及び和文参考文献⑥から⑩までの議論に基づく。なお、なお2007年までの論文では、TCM型組織を、CM (Cost Minimization) 型組織としているが、命名上の誤解を避け、本来の意味をより正確に表するため、本稿では、TCM型組織とした。同じ理由から、「MD (Market Development) 型組織」を、SMD (Specialty Market Development) 型組織とした。
 - 3) 英文参考文献②、Williamson, Oliver E., (1985) "The Economic Institutions of Capitalism," New York: The Free Press及び英文参考文献21及び22。なお図中の説明文等は本稿筆者による。
 - 4) 英文参考文献⑧、Henderson R., & Clark K. B., (1990) "Architecture Innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms", Cornell University, *Administrative Science Quarterly* 35 (1990), pp 9-30に基づく
 - 5) 和文参考文献②クレイトン・クリステンセン「イノベーションのジレンマ」Christensen C. M., "The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business (Collins Business Essentials) に基づく
 - 6) 英文参考文献⑦、Hamel G., "The Why, What and How of Management Innovation" *Harvard Business Review*, March 2006 pp72-84。特に、80ページの"the steady strengthening forces of commoditization"
 - 7) 英文参考文献④－⑥
 - 8) 英文参考文献⑬の中のWorld Investment Report 2006。従来型の資産利用型の直接投資 (Asset Exploiting FDI) に対し、新たに資産増大型の直接投資 (Asset Augmenting FDI) の概念を導入している。
 - 9) 英文参考文献⑩、Khanna, Tarun and Palepu, Krishna G. 2006, "Emerging Giants by Building World-class Companies in Developing Countries," *Harvard Business Review*, 2006 (October)
 - 10) 2008年9月に中国・大連で行われた二松学舎大学と日本貿易振興機構との合同シンポジウムでは、報告者のインテル、シーメンス等の企業から、第1級の人材の確保・維持が最も重要な戦略であること、そのためには、普遍的な共感を呼ぶ企業文化の確立が枢要であることが強調された。

(参考文献)

(英文参考文献)

- ① Aoki, Masahiko (1988): "*Information, Incentives and Bargaining in the Japanese economy*," Cambridge: Cambridge University Press
- ② Aoki, M. (2004) "An organizational architecture of T-form: Silicon Valley clustering and its institutional coherence", *Industrial and Corporate Change*, Volume 13, Number 6, pp 967-981
- ③ DOZ, Yves (2006) "Optimizing Metanational Innovation Processes", INSEAD, Fontainebleau and Singapore, A paper for the RIETI Policy Symposium "Global Management and Innovation of Japanese Enterprises-The strength of Global Management and Future Challenge" Tokyo, January 26th, 2006 "Tapping the world for Global Innovation"
- ④ DUNNING, John H., BUCKLEY, Peter J., CASSON, Mark (1992): "*Multinational Enterprises in the World Economy: essays in honour of John Dunning*," Aldershot, UK, Brookfield, USA: Edward Elgar Publishing Ltd
- ⑤ Dunning, John H., Buckley, Peter J., Casson Mark (1992): "*Multinational Enterprises in the World Economy: essays in honour of John Dunning*," Aldershot, UK, Brookfield, USA: Edward Elgar Publishing Ltd
- ⑥ Dunning, John H. (1993): "*Multinational Enterprises and the Global Economy*," Wokingham: Addison Wesley Publishers Ltd.
- ⑦ Hamel G., "The Why, What and How of Management Innovation" *Harvard Business Review*, March 2006
- ⑧ Henderson. Rebecca M. and Clark. Kim B. (1990) "Architectural innovation: the reconfi-

- guration of existing product technologies and the failure of established firms - Technology, Organizations, and Innovation,” *Administrative Science Quarterly*, 1990 (March)
- ⑨ IMF, (2009), *World Economic Outlook—Crisis and Recovery*, April 2009
 - ⑩ Khanna, Tarun and Palepu, Krishna G. (2006), “Emerging Giants by Building World-class Companies in Developing Countries,” *Harvard Business Review*, 2006 (October)
 - ⑪ Oman, Charles (1994): “*Globalization and Regionalization: the challenge for developing countries*,” Paris: OECD Development Centre
 - ⑫ Tejima, Shigeki (1996): “Japanese Foreign Direct Investment at the New Stage of Globalization and its Contribution to the Asian Pacific Region,” In: Dutta, M. Jan (ed): *Research in Asian Economic Studies*, Volume 7, Part B, Greenwich and London: JAI Press Inc., pp 369–389
 - ⑬ Tejima, Shigeki (1998): “Japanese International Investment in the Regions of East Asia and Pacific: a Horizontal Division of Labor?” In: Mirza, Hafiz (ed): *Global Competitive Strategies in the New World Economy*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., pp 214–241
 - ⑭ Tejima, Shigeki (2000): “Japanese FDI, the Implications of “Hollowing Out” on the Technological Development of Host Countries,” In: *International Business Review* 9, pp 555-570
 - ⑮ Tejima, Shigeki (2000): “The Effects of the Asian crisis on Japan’s Manufacturing Foreign Direct Investment in Asia,” In: Blechinger, Verna. and Lgewie, Jochen. (eds): *Facing Asia—Japan’s role in the Political and Economic Dynamism of Regional Cooperation*, Munchen: IUDICIUM Verlag GmbH, German Institute for Japanese Studies, pp 199-216
 - ⑯ Tejima, Shigeki (2003): “Japan’s Manufacturing FDI in China? Its Characteristics in Comparison,” In: Haak, Rene and Hippert, Hanns G. (eds): *Focus China—The New Challenge for Japanese Management*, Munchen: IUDICIUM Verlag GmbH, German Institute for Japanese Studies, pp 61-81
 - ⑰ Shigeki TEJIMA (2006) “Changing Competitiveness of Japanese Firms and Role of Japan’s FDI” *The Indian Economic Journal* Vol. 54 No. 1, April-June, 2006
 - ⑱ UNCTAD, *World Investment Report*, 1991-2008
 - ⑲ UNCTAD (2009), *The Global Economic Crisis: Systemic Failures and Multilateral Remedies*
 - ⑳ Williamson, Oliver E. (1985): “*The Economic Institutions of Capitalism*,” New York: The Free Press
 - ㉑ Williamson, Oliver E. (1986): “*Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*,” London: Wheatsheaf Books, Ltd.,
 - ㉒ Williamson, Oliver E. (1995): (ed) “*Organization theory from Chester Barnard to the Present and Beyond*,” New York and Oxford: Oxford University Press
- (和文参考文献)
- ① 青木昌彦・安藤晴彦編著「モジュール化—新しい産業アーキテクチャの本質」東洋経済新報社
 - ② クレイトン・クリステンセン (玉田俊平太監修、伊豆原弓訳) (2001) 「イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」翔泳社
 - ③ 経済産業省、「海外事業活動基本調査」第28回—38回
 - ④ 手島茂樹 (2001) 「海外直接投資とグローバルゼーション」中央大学出版部
 - ⑤ 手島茂樹 (2002) 「成熟産業における組立企業と部品企業の最適取引形態とその国際展開について」二松学舎創立125周年記念論文集
 - ⑥ 手島茂樹 (2006) 「変革期における日本企業の対外直接投資—日本企業の競争力強化への道」国際ビジネス研究学会年報2006
 - ⑦ 手島茂樹 (2007) 「日本の製造業企業の国際競争力—海外展開を通じた流失と再生」、季刊「国際貿易と投資」第70号 p. 4-18
 - ⑧ 手島茂樹 (2007) 「日本型選好、日本型人材、「費用最小化 (CM) 型組織」に立脚した日本企業は、海外事業を通じて、その国際競争力を再生できるか」異文化経営研究第4巻
 - ⑨ 手島茂樹 (2008) 「日本企業の海外事業展開におけるTCM組織からMD組織への変革と創造的オープンネットワーク形成の可能性—大連等に進出した日米欧アジア企業の経験の検証」『国際政経』2008年11月 第14号、pp33-49
 - ⑩ 手島茂樹 (2009) 「国際金融危機・世界同時不況が日本企業の直接投資戦略に及ぼす影響」季刊国際貿易と投資No.76 2009年夏号 (2009年6月)
 - ⑪ 深尾京司、日本経済研究センター編 (2008) 「日本企業の東アジア戦略—米欧アジア企業との国際比較」日本経済新聞出版社
 - ⑫ 宮崎智彦 (2008) 「ガラパゴス化する日本の製造業」東洋経済新報社
 - ⑬ 渡辺聡子、アンソニーギデンス、今田高俊、(2008) 「グローバル時代の人的資源論—モティベーション・エンパワーメント・仕事の未来」東京大学出版会